



**HAL**  
open science

## Quels outils et pratiques pour le management du personnel multiculturel ?

Helena Karjalainen

### ► To cite this version:

Helena Karjalainen. Quels outils et pratiques pour le management du personnel multiculturel ?. 18e Congrès AGRH - Outils, Modes et Modèles en GRH, Association de gestion des ressources humaines, Sep 2007, Fribourg, Suisse. <hal-03414464>

**HAL Id: hal-03414464**

**<https://normandie-univ.hal.science/hal-03414464v1>**

Submitted on 4 Nov 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# QUELS OUTILS ET PRATIQUES POUR LE MANAGEMENT DU PERSONNEL MULTICULTUREL ?

**Helena KARJALAINEN**

17, rue Haute Seille

57000 METZ

[hkarjalain@modulonet.fr](mailto:hkarjalain@modulonet.fr)

Tél. : (33) (0)6.66.97.59.95

Docteur ès Lettres,

Docteur en sciences de gestion/Dr Rer.Pol.

Cerefige, Université de Metz, IAE de Metz

Université de Trèves, Allemagne

## Résumé :

Aujourd'hui, face à l'internationalisation et au rapprochement des cultures différentes sur les lieux du travail, un nouveau défi semble s'imposer aux directions d'entreprises et à la direction des ressources humaines, à savoir quelles sont les stratégies et les solutions de management adaptées pour un environnement multiculturel : comment relier les interactions entre les cultures, la coopération et la performance ? Quels outils de management pour obtenir un maximum d'efficacité du personnel composé de plusieurs cultures ? Quel rôle doit jouer, premièrement, le manager, puis la direction des ressources humaines dans ce processus ?

Cette contribution cherche à examiner quelles pratiques managériales on doit mettre en place lors du management du personnel multiculturel. Pour ce faire, il s'agit de proposer l'exemple du cas Prométhée, une entreprise internationale présente dans une centaine de pays représentant 123 nationalités, qui a réussi à résoudre le problème de management du personnel composé de cultures différentes par une politique et des pratiques adaptées à l'environnement de l'entreprise.

Dans un premier temps, l'article s'intéressera aux fondements conceptuels et théoriques de l'étude du cas ainsi qu'à la méthodologie qui a permis de collecter les données empiriques. Il présentera ensuite les résultats de l'enquête : les pratiques de management de Prométhée qui se mettent en place à plusieurs niveaux dans l'entreprise et concernent l'organisation du travail du personnel, la gestion du personnel multiculturel et la construction d'une culture d'entreprise commune. Dans un troisième temps, l'article approfondira le champ d'application et les conditions de succès de ces pratiques, en montrant les deux points forts de cette politique de management, à savoir la flexibilité de management britannique et le rôle de la culture d'entreprise. Cette contribution se terminera, enfin, par les enseignements du modèle Prométhée.

L'exemple de management de Prométhée montre que la réussite du management du personnel multiculturel n'est pas dû au hasard, mais il est plutôt question du degré d'intervention de la direction des ressources humaines. Plusieurs facteurs semblent contribuer au succès du management comme la configuration structurelle (proche de « l'adhocratie ») ainsi que les attitudes managériales, qui sont fortement liées à la personnalité du manager en question.

**Mots clés :** Management ressources humaines, management multiculturel, différences culturelles, pratiques managériales, management britannique

Depuis la professionnalisation de la fonction de gestion des ressources humaines (GRH), celle-ci a dû répondre à de multiples défis : ralentissement de la croissance économique, mutations technologiques, intensité concurrentielle favorisée par la mondialisation. Aussi doit-elle en permanence réagir à l'environnement juridique, technologique, économique, sociologique et psychologique. Pour concilier ces nombreuses exigences, la GRH s'est dotée un corpus de connaissances, d'outils et de modèles de bonnes pratiques qu'elle applique à des divers champs de gestion.

Aujourd'hui, face à l'internationalisation et au rapprochement des cultures différentes sur les lieux du travail, un nouveau défi semble s'imposer aux directions d'entreprises et à la direction des ressources humaines (DRH), à savoir quelles sont les stratégies et les solutions de management adaptées pour un environnement multiculturel : comment relier les interactions entre les cultures, la coopération et la performance ? Quels outils de management pour obtenir un maximum d'efficacité du personnel composé de plusieurs cultures ? Quel rôle doit jouer, premièrement, le manager, puis la direction des ressources humaines dans ce processus ?

A en croire la littérature sur le management des différences culturelles depuis une trentaine d'années, le facteur culturel semble être plus un problème qu'un avantage dans l'entreprise. Il est souvent à l'origine des difficultés, des dysfonctionnements dans les organisations, y compris les conflits, ou encore des non-compréhensions et de la faible performance (Bivens & Lowell, 1966 ; Killing, 1983 ; Shenkar & Zeira, 1992). Pourtant depuis ces constats, d'autres chercheurs prônent le contraire en expliquant que l'influence de la culture sur la performance et l'efficacité est liée à la durée des équipes multiculturelles (Watson, Kumar, Michaelsen, 1993). D'après T. Cox (1991), par exemple, l'efficacité d'une organisation multiculturelle dépend de facteurs individuels (préjugés, stéréotypes), de facteurs reliés aux groupes et aux relations intergroupes (ethnocentrisme, conflits) et de facteurs qui relèvent de l'organisation (culture de l'entreprise, intégration structurelle). Les auteurs, comme I. Hayers et P. Kaur (1997), soulignent l'importance du processus d'apprentissage organisationnel, qui, selon eux, doit être le fondement des stratégies permettant un développement dynamique des équipes multiculturelles. Quant à P. Dass et B. Parker (1999), les chercheurs constatent qu'il n'existe pas de solution exceptionnelle pour le management de la diversité. Tout dépend de l'approche organisationnelle, du degré de l'impact de la diversité en question et des attitudes managériales.

Quelques études récentes menées à l'échelle européenne montrent aussi que le facteur culturel peut être un avantage dans l'entreprise à condition qu'il soit bien géré (Chevrier, 2000 ; Bartel Radic, 2002 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2002). C'est dans ce sens que la présente contribution cherche à s'intéresser aux pratiques managériales lors du management du personnel multiculturel. Pour ce faire, il s'agit de proposer l'exemple du cas Prométhée<sup>1</sup>, une entreprise internationale présente dans une centaine de pays représentant 123 nationalités, qui a réussi à résoudre le problème de management du personnel composé de cultures différentes par une politique et des pratiques adaptées à l'environnement de l'entreprise. Après les fondements conceptuels et théoriques ainsi qu'une courte présentation de la société, l'article s'intéressera à la politique et aux pratiques de management des ressources humaines multiculturelles de l'entreprise. Il approfondira ensuite le champ d'application et les conditions de succès de ces

---

<sup>1</sup> Karjalainen H. (2007), « Etude de Cas Prométhée : une entreprise multiculturelle », La Centrale de Cas et de Médias Pédagogique, Paris.

pratiques, avant de terminer par les enseignements du modèle Prométhée. Les données empiriques analysées sont fondées sur la thèse de Doctorat de l'auteur.

## **1. Les fondements conceptuels et théoriques**

Plusieurs obstacles semblent entraver l'évolution du management des différences culturelles (Usunier, 1992 ; Chevrier, 2000). Parmi les premiers courants qui s'intéressent réellement aux différences culturelles on trouve la conception fonctionnaliste de la culture de B. Malinowski (1968). Les travaux de Malinowski se manifestent notamment dans le monde de l'entreprise et du management par une sensibilisation aux relations interculturelles qui se fondent sur la connaissance des « codes » et des spécificités locales. Pour d'autres théoriciens, comme les représentants du relativisme, la culture n'est pas réductible à un simple code : elle relève du fonctionnement des institutions et des organisations. Issu du relativisme culturel, le courant de gestion comparée (notamment les travaux de Hofstede) vise à décrire les pratiques de gestion et les comportements au travail propres à chaque pays. Pourtant, actuellement, les représentants du courant du management interculturel reprochent au management comparé de confronter les spécificités du management dans des systèmes différents mais de ne pas s'intéresser à la collaboration entre les cultures (Chevrier, 2000 ; Bartel Radic, 2002). Ainsi, par exemple, pour J.-M. De Leersnyder (2002), « pratiquer le management interculturel, c'est comprendre l'altérité et la prendre en compte dans les décisions de gestion ». Cette citation nous montre à quel point le management doit désormais prendre conscience de l'autre et proposer des outils pour gérer l'interaction entre culture et management.

### ***1.1. Les concepts de culture, d'identité culturelle et de coopération***

Afin de gérer la différence culturelle, il faut d'abord commencer par la reconnaître. Dans le management du personnel multiculturel il est question, à notre sens, de la gestion du personnel composé de cultures différentes. Dans le multiculturel nous nous intéressons à la variable culture (culture nationale<sup>2</sup>) et justifions le choix de ce terme (multiculturel) employé par la juxtaposition des cultures (Demorgon, 2002). La compréhension de cette différence consiste ensuite, à notre sens, en deux notions pertinentes, *la culture* et *l'identité culturelle*. L'examen de la notion de culture chez les ethnologues et les anthropologues permet de comprendre comment cette variable explique la diversité humaine à travers la langue, les croyances et les coutumes.

Selon D. Cuche (1996), la culture relève en grande partie de processus inconscients, l'identité, elle, renvoie à une norme d'appartenance nécessairement consciente, car fondée sur des oppositions symboliques. Plusieurs psychologues qui travaillent dans le domaine de l'interculturel distinguent l'identité culturelle comme une composante de l'identité chez l'individu, à côté de l'identité personnelle et sociale (Guerraoui, Troadec, 2000). En tant qu'être social, l'individu construirait ainsi son identité en tenant compte de l'univers social et culturel dans lequel il évolue. Le courant interactionniste soutient particulièrement l'hypothèse selon laquelle le sujet qui se développe dans un espace culturel pré-structuré contribue à modifier ce dernier par le jeu incessant de ses constructions actives et interactives avec les autres membres du groupe.

Nous pensons ainsi que la notion de l'identité culturelle est un facteur important pour la compréhension de la différence culturelle. Dans notre étude, nous sommes partis de la notion

---

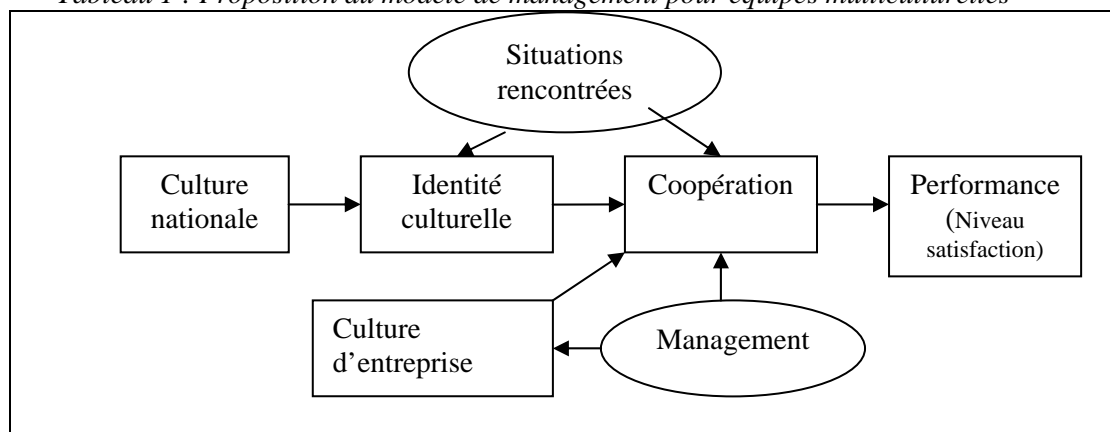
<sup>2</sup> Définie dans les travaux de Ph. d'Iribarne, par exemple, in *La logique de l'honneur*, Paris, éd. du Seuil, 1989. Voir aussi Pesqueux Y. (2004), « Culture nationale, valeurs et références ultimes », *Management International*, Publications CETAI, HEC Montréal, vol. 8, p. 1-9.

d'individu/acteur (Parsons, 1937 ; Crozier, Friedberg, 1977) qui a une culture d'origine (voir plusieurs) ; cette culture (ces cultures) fait (font) partie de son identité culturelle, en sachant qu'il n'existe pas d'identité culturelle en soi (les psychologues définissent l'identité culturelle comme une identité à « géométrie variable », comme une identité de métamorphose, qui articule sur un critère d'adaptabilité, par exemple, Denoux, 1994).

Pour créer de la *coopération* (construction d'une action commune) entre les personnes de cultures différentes, nous pensons qu'il est nécessaire de tenir compte des identités culturelles qui entrent en interaction lors d'une *situation* bien définie (identification du contexte de l'action). Afin d'explicitier le concept de coopération, nous avons introduit dans le contexte de notre sujet les théories de L. Boltanski et L. Thévenot (théorie des conventions, 1987), d'une part, et de M. Callon et B. Latour (théorie de la traduction, 1978), d'autre part. L'intérêt de ces théories est double : non seulement elles proposent une ouverture et une nouvelle lecture de la construction du social et de l'action collective, mais elles complètent aussi les théories existantes, en permettant de trouver des solutions de management au delà des limites que peuvent créer les particularités des personnes. Nous nous sommes aussi intéressés à la notion de *culture d'entreprise* (Schein, 1992) qui peut, à notre avis, être un élément rassembleur des différences culturelles dans le sens où elle peut apparaître comme une identité collective. L'intérêt de la culture d'entreprise commune pour la politique de management du personnel multiculturel est de chercher par ce biais l'efficacité et la *performance* (Thévenot et Vachette, 1992).

Ces concepts et théories nous ont aidés à construire un modèle de management pour observer la gestion du personnel multiculturel travaillant en équipe.

Tableau 1 : Proposition du modèle de management pour équipes multiculturelles



Il a été ensuite question de vérifier la situation de management du personnel multiculturel sur le terrain à travers ces éléments conceptuels. Aussi, avons-nous cherché à observer à travers ce modèle trois aspects du management, à savoir : 1) comment fonctionnent les interactions au sein d'une équipe multiculturelle ? ; 2) quel est le rôle du manager en tant que régulateur/animateur dans l'équipe ? ; 3) quelle est la part de la variable culture dans la performance de l'équipe ? Est-ce un frein ou un accélérateur de la performance ?

## ***1.2. La méthodologie***

Nous nous sommes approchés du sujet par une démarche constructiviste, dans le sens où nous avons voulu « construire la réalité » à partir d'une étude de cas. Pour cela nous avons choisi une approche qualitative dite ethnométhodologique (Garfinkel, 1967 ; Plane, 1999) qui trouve ses sources dans l'anthropologie sociale. Cette méthode permet un contact approfondi avec une communauté donnée mettant l'accent sur les perspectives des individus, leur perception et interprétation de leur environnement. Pour des raisons pratiques, liées à la méthodologie choisie, l'étude a privilégié une approche par l'enquête. Celle-ci nous a amené à rencontrer les acteurs sur leur lieu de travail afin de rendre compte de la réalité de la situation dans laquelle ces derniers évoluent. Notre enquête inclut ainsi une trentaine d'interviews recueillies au sein de la société Prométhée (durant la période mai-octobre 2004). Les entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretiens formé de différents « thèmes – questions » préalablement élaborés, en vue de « centrer » successivement l'interview sur des problèmes différents. L'analyse des données qualitatives a ensuite été menée avec la grille de lecture proposée par M. Miles et A. Huberman (2003).

## ***1.3. Le cas Prométhée : une entreprise multiculturelle***

La société Prométhée est actuellement l'un des principaux prestataires mondiaux de nouvelles, d'informations financières et de solutions technologiques aux médias, aux institutions financières, aux entreprises et aux personnes. L'entreprise a été choisie pour sa longue tradition et sa compétence dans le domaine du management des ressources humaines internationales, car la création de la première agence à Londres remonte au 19<sup>e</sup> siècle. Prométhée compte aujourd'hui près de 200 bureaux dans le monde desservant 130 pays. Elle emploie un personnel multiculturel qui s'élève à plus de 15 000 personnes réparties dans une centaine de pays, et qui exercent quotidiennement en 19 langues.

Le personnel multiculturel représente des métiers divers : journalistes, ingénieurs, vendeurs commerciaux. Si les ingénieurs se sont spécialisés en solutions techniques et en installation de programmes et de logiciels d'information, les vendeurs commerciaux se divisent pour leur part en deux catégories différentes : ils sont soit des généralistes de vente soit des vendeurs spécialisés dans les domaines de transactions : management à risque/solutions, trésorerie, fonds d'investissement ou la Bourse. A la différence des journalistes qui travaillent seuls sur le terrain<sup>3</sup>, les ingénieurs et les vendeurs commerciaux opèrent en équipe. Ces équipes sont de deux types : elles sont « traditionnelles » lorsqu'elles sont implantées dans une agence de façon permanente ; elles sont en réseau lorsque les membres sont géographiquement éloignés les uns des autres et sont pour la plupart du temps interconnectés uniquement par des moyens de télécommunications (Favier, 2005). La langue de travail dans les équipes est l'anglais.

L'enquête a été menée chez Prométhée dans trois pays différents : en Belgique, en France et au Luxembourg auprès des acteurs représentant 10 nationalités (Algérienne, Allemande, Américaine, Belge, Britannique, Française, Grecque, Italienne, Luxembourgeoise, Néerlandaise). En complément des entretiens avec les acteurs, trois directeurs des ressources humaines ont fait l'objet d'entretiens (le Directeur général du personnel de nationalité britannique au siège de Londres responsable sur trois continents ; le Directeur de l'agence de Paris, de nationalité française et la Directrice de l'agence de Luxembourg, de nationalité française) dans le but de voir le rôle de la DRH au sein de l'organisation. Cinq équipes

---

<sup>3</sup> Le personnel journaliste n'a pas été inclus dans l'enquête étant donné le caractère individuel de leur travail. Seul le personnel travaillant en équipe en fait partie.

multiculturelles ont ainsi été observées : les trois premières équipes de travail analysées (E1, E2 et E5) font partie du service commercial de l'agence de Luxembourg et comprennent les trois unités suivantes :

- *PSG (Professional Service Group)* – équipe technique composée de 15 ingénieurs qui installent les logiciels d'information chez les clients. Trois nationalités, française, belges (francophones et flamands) et luxembourgeoise sont présentes dans le groupe.
- *Sales Group* – équipe de vendeurs commerciaux comprenant quatre vendeurs généralistes (*account managers*) et trois commerciaux spécialisés. Quatre nationalités : un Américain, quatre Belges (flamand et francophones), un Français et un Luxembourgeois, forment le groupe.
- *Client Training Group* – équipe de service après-vente composée de huit commerciaux qui s'occupent de l'après-vente des produits et aussi de la formation de la clientèle à l'utilisation des produits. On trouve dans ce groupe quatre nationalités différentes : des Allemands, des Français, des Belges (flamands et francophones) et des Luxembourgeois.

Le deuxième niveau de recherche comprend deux équipes de travail en réseau (E3 et E4) dont le premier s'étend sur huit pays – Luxembourg, Belgique, Pays-Bas, France, Espagne, Portugal, Italie, Grèce. Cette équipe est composée de vendeurs spécialisés en management à risque (*Risk Management*), et se trouve sous la direction du Directeur commercial depuis son siège à Luxembourg. Ce dernier planifie et coordonne le travail entre une vingtaine de personnes, de sept nationalités différentes (l'Espagne et le Portugal étant représentés tous les deux par deux Espagnols).

Pour comparaison avec le premier groupe en réseau un deuxième groupe de travail a été choisi qui s'étend également sur toute l'Europe. Ce groupe comprend une quarantaine de commerciaux spécialisés en marketing. Nous avons pu rencontrer quatre personnes de cette équipe, représentant trois nationalités différentes, dont un Algérien, un Franco-Américain et deux Français (l'un d'eux étant directeur du réseau). Ces personnes travaillent dans les locaux de Prométhée à Paris. Ce qui rend intéressant l'observation de ce groupe, c'est sa composition de membres non européens.

Pour gérer cette situation de travail de son personnel multiculturel, la société Prométhée et particulièrement la DRH a dû développer et mettre en place une politique générale de gestion ainsi que les pratiques de management adaptées à l'entreprise. Les résultats de notre enquête montrent que le service central des ressources humaines situé à Londres a opté pour des pratiques différentes qui s'appliquent 1) à l'organisation du travail ; 2) à la gestion du personnel multiculturel et 3) à la construction d'une culture d'entreprise.

## **2. La politique et les pratiques de management du personnel multiculturel**

### ***2.1. L'organisation du travail ou la politique de « smart working »***

Pour faciliter l'implantation des procédures liées à l'organisation du travail, l'entreprise s'est dotée d'une structure qui présente des caractéristiques de type « adhocratique » (Mintzberg, 1982). La structure « adhocratique » a permis à la direction de Prométhée de concevoir une politique d'organisation de travail appelée « *smart working* ». Cette politique a été créée pour faciliter la coopération à deux niveaux : sur le plan des cultures et des métiers afin que ceux-ci

se mêlant au quotidien (« *Nous avons voulu mélanger les compétences et le multiculturel* », Mme Wagner, Directrice à Luxembourg). Dans ces grands principes, « *smart working* » signifie travailler de façon flexible (les horaires de travail flexibles), via l'aménagement des locaux du travail (en *open space*) et des solutions technologiques utilisées à cet effet<sup>4</sup>. « *Smart working* » laisse au personnel le choix du meilleur moyen d'aboutir aux meilleurs résultats (considérant l'intérêt de leur groupe de travail et celui de l'entreprise), en responsabilisant les acteurs quant à la gestion de leur équilibre personnel et de leur vie professionnelle. A travers ce type d'organisation de travail le personnel multiculturel représentant les différents métiers se trouve rapproché en partageant les mêmes locaux de travail en permanence. Ceci est particulièrement important pour les acteurs qui travaillent en réseau avec d'autres membres, ils se mêlent ainsi avec le personnel local.

## 2.2. Les pratiques et les outils de management

Parmi ces pratiques on trouve le recrutement, la formation/le coaching, la gestion des conflits et le management de proximité particulièrement adaptées à l'entreprise.

Tableau 2. : Les pratiques de management du personnel multiculturel

Pratiques	Outils	Objectifs	Résultats
<b>Recrutement</b>	1) Logiciels de recrutement : par exemple à Luxembourg SHL <sup>5</sup> (multilingues) adapté au personnel pluriculturel ; 2) Assessment Centers <sup>6</sup> ; 3) Tests d'aptitudes et de personnalités.	Sélectionner les acteurs selon les compétences professionnelles et les compétences linguistiques en considérant les traits de personnalité <sup>7</sup> .	Personnel cadre – ingénieurs – Bac +4/5 maîtrisant plusieurs langues qui a la capacité de travailler dans une entreprise internationale. (Exception agence de Paris).
<b>Formation/ Coaching</b>	1) Management des différentes personnalités et cultures ; 2) Management du comportement ; 3) Apprentissage des langues et des civilisations ; 4) Coaching pour managers (motivation/compétences).	1) Comment apprendre à connaître l'Autre, comment le recevoir ; 2) Comment faire respecter la différence de l'Autre.	Formation globale du personnel dans un centre en Suisse puis formations locales dans les agences. Les managers bénéficient le plus de ces formations. Il existe des différences significatives entre les agences.
<b>Gestion des conflits</b>	1) Management de proximité – des managers qui voyagent en permanence pour rencontrer les membres de leurs équipes en réseau ; 2) Management participatif – des chefs d'équipes coordinateurs (plus proche de leurs collaborateurs) ; 3) Médiation par la DRH.	« <i>Les problèmes doivent être gérés par les managers qui doivent connaître leurs équipes</i> » (M. Robbins, Directeur général GRH, Londres).	Moins de conflits dans l'entreprise, qui ne sont d'ailleurs pas liés à l'aspect culturel mais plutôt aux personnes en question.

<sup>4</sup> Y compris le travail à distance : le personnel peut travailler, en accord avec sa direction, sur d'autres lieux que le bureau (chez les clients, à l'aéroport [au salon - *lounge*], à la maison.

<sup>5</sup> SHL ou Saville & Holdsworth Ltd. Méthode conçue par des psychologues anglais.

<sup>6</sup> Il s'agit des services des psychologues pour définir les compétences des managers.

<sup>7</sup> Les traits de personnalité importants pour le personnel multiculturel : ouverture aux autres, empathie, intérêt pour l'étranger, vision positive de l'autre, aptitude à la médiation, expérience internationale, etc.

D'après la politique globale du management, la gestion du personnel multiculturel consiste en « performance dont la stratégie opérationnelle se prépare sur une base locale ». Cela signifie concrètement que la politique est d'abord conçue par la direction générale de Londres et elle est ensuite concrétisée par les services des ressources humaines des agences localement situées dans les différentes villes où se trouvent les bureaux de la société. En réalité, il existe des différences entre les agences en ce qui concerne la mise en place des outils employés. Tout d'abord, la mise en pratique des outils est une question financière : une grande unité, comme par exemple Paris, semblerait bénéficier de plus de subventions qu'une petite unité (c'est le cas de Luxembourg qui manque de moyens pour la formation interculturelle).

Deuxièmement, on peut noter des différences entre les outils employés dans les agences selon les choix des Directeurs en place. Ainsi, par exemple, la Directrice de l'agence de Luxembourg met l'accent sur un outil de recrutement plurilingue (SHL) alors que le Directeur à Paris préfère un outil qui existe uniquement en langue française (VHA<sup>8</sup>). Ce détail de recrutement peut être à l'origine des problèmes linguistiques constatés parmi le personnel à Paris, tandis qu'à Luxembourg ces difficultés n'existent pas. De la même façon, la Directrice de Luxembourg peut plus facilement pratiquer la médiation dans son unité entre les personnes multiculturelles (étant donné sa petite unité de 60 personnes), que le Directeur de Paris qui compte près de 500 personnes dans son service.

A l'organisation du travail et aux pratiques de management de la société se rajoute une forte culture d'entreprise qui joue le principal rôle de rassembleur et d'identificateur parmi le personnel multiculturel.

### ***2.3. La culture d'entreprise comme un outil de management***

Dans le sens de E. Schein, la culture d'entreprise est transmise et enseignée aux membres du groupe comme « le seul mode correct de comportement, de pensée et de réaction dans le relationnel<sup>9</sup> ». Chez Prométhée, notre enquête démontre comment elle réussit à rassembler sous une même identité les différences nationales et accentue ainsi la cohésion interne de l'entreprise. La culture d'entreprise se traduit chez les acteurs de Prométhée par une conception universelle de l'individu à travers laquelle tout le monde se reconnaît. Cette attitude quasi unanime caractérise le comportement des acteurs sur six sites différents en Europe (19 personnes représentant 10 nationalités sur 22 enquêtées sur les sites de Paris, Bruxelles, Luxembourg, Italie, Grèce et Pays-Bas). On pourrait parler d'une conception commune ou d'« une entente commune et globale » - pour L. Boltanski et L. Thévenot il s'agit d'un « principe supérieur commun » ou pour M. Callon et B. Latour<sup>10</sup> d'un « compromis ».

---

<sup>8</sup> La méthode « Valeur Humaine Ajoutée » est conçue par Fr. Pelletiers du groupe ACTAS Consultants, Paris.

<sup>9</sup> “The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” In E. Schein (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, p. 12.

<sup>10</sup> On trouve la notion de « compromis » déjà chez N. Adler (1986) dans un modèle qui suggère que le travail en équipe multiculturelle donne lieu à trois sortes de dynamiques : 1) la domination ; 2) le compromis ; 3) la synergie.

Quatre indicateurs caractérisent cette culture d'entreprise : premièrement, la conception commune n'empêche pas les conflits, mais elle limite leur développement ; deuxièmement, les stéréotypes existent, mais à travers la même conception de l'Autre les acteurs se montrent plus tolérants et compréhensifs ; troisièmement, la culture d'entreprise facilite l'adaptation des acteurs dans l'organisation et enfin, elle permet la reconnaissance de l'Autre, et ainsi l'acceptation et l'intégration de toutes les personnes sans discrimination.

Tableau 3 : Culture Prométhée : opinions et valeurs des acteurs

Indicateurs	Caractéristiques	Exemples	Conséquences
<b>Présence des conflits</b>	Limités. Ne sont pas connectés aux différences culturelles mais à la personne en question.	« <i>Il y a des problèmes, mais ils ne sont pas liés aux cultures [...] plutôt aux caractères, aux personnalités</i> », M. Martin, ingénieur/chef d'équipe, Français, travaille à Luxembourg.	Situations mesurées par les acteurs. Il s'agit des « <i>tensions passagères</i> » ou des « <i>malentendus</i> ».
<b>Présence des stéréotypes</b>	Considérés comme des plaisanteries, un moyen pour se rapprocher entre les cultures.	« <i>Nous les utilisons pour nous rapprocher des uns et des autres</i> », Mme Papas, vendeuse spécialiste, Grecque ; « <i>Il y a des composantes communes entre les cultures</i> », M. Martin, ingénieur/chef d'équipe, Français.	Tolérance et compréhension de l'Autre et de la situation en question.
<b>Facilité d'adaptation dans le milieu du travail</b>	Attitude positive générale. Choix personnel pour travailler dans l'environnement multiculturel.	Curiosité des autres cultures ; contacts enrichissants ; choix de carrière.	Satisfaction au travail. Source de motivation qui contribue à la performance.
<b>Reconnaissance de l'Autre</b>	Conception universelle de l'individu.	« <i>Il faut considérer les personnes [...] Les individus sont importants</i> », M. Van Eetvelde, vendeur spécialiste, Néerlandais ; « <i>La personnalité dépasse la culture nationale</i> », M. Kirk, vendeur généraliste, Belge flamand ; « <i>La personnalité des gens compte, leur vécu, leurs réactions</i> », M. Benfredt, vendeur spécialiste, Algérien.	Satisfaction au travail. Source de motivation qui contribue à la performance.

La politique générale de la direction des ressources humaines cherche donc à promouvoir par la culture d'entreprise la conception commune de l'autre. Elle tente ainsi de rassembler les acteurs quelle que soit leur culture nationale d'origine et quel que soit leur lieu de travail. On pourrait dire que la culture d'entreprise commune est un facteur qui contribue à la création de la coopération chez Prométhée. Elle est rendue opérationnelle par la politique et les pratiques efficaces de la direction des ressources humaines de Prométhée. Cette politique prouve qu'il est possible d'instaurer une culture d'entreprise spécifique qui s'appuie sur la diversité<sup>11</sup>. La présence d'une forte culture d'entreprise semble limiter notamment les conflits chez Prométhée – 15 personnes sur 22 déclarent de ne pas connaître les conflits au travail – même s'il peut exister des situations conflictuelles dans l'entreprise (elles sont liées aux malentendus linguistiques ou aux différences culturelles, selon les acteurs). Grâce à la politique menée par

<sup>11</sup> Voir Moghaddam F. (1997), "Change and Continuity in Organizations: Assessing Intergroup Relations", in Granrose C., Oskamp S., (sous la direction), *Cross-Cultural Work Groups*, The Claremont Symposium on Applied Social Psychology, SAGE Publications, Inc. L'auteur étudie la difficulté d'instaurer une culture d'entreprise et le changement organisationnel qui s'en suit dans une organisation aux Etats-Unis.

la DRH, ces situations sont limitées, et donc ne nuisent pas à la coopération. Les acteurs d'ailleurs attribuent les causes des conflits aux personnalités et non aux cultures (« *Il faut considérer les personnes [...] Les individus sont importants [...] Il s'agit de comprendre l'Autre* », M. Benfredt, vendeur spécialiste, Algérien ; « *Il faut tenir compte des différences culturelles et pas trop. Le meilleur concept, c'est le respect de l'Autre* », Mme Jardin, vendeuse spécialiste, Française). Il en résulte une perception favorable du multiculturel chez les acteurs de Prométhée. Cette attitude quasi unanime se traduit par un comportement commun qui se réfère au caractère universel de l'individu<sup>12</sup>.

La présentation de la politique et des pratiques de management du personnel multiculturel de Prométhée permet de conclure sur une forte présence de la DRH dans l'entreprise. Il est maintenant question d'approfondir la démarche de cette direction et de voir le cadre d'application, notamment la configuration structurelle de l'entreprise dans laquelle celle-ci évolue.

### **3. Le cadre d'application et les conditions de succès des outils**

#### ***3.1. Un exemple de management britannique***

Derrière les facteurs de succès de management se trouve donc la direction générale des ressources humaines à Londres. Celle-ci est au cœur des décisions concernant la politique générale des ressources humaines dans l'entreprise. Elle définit les grandes orientations de ce système de gestion au niveau macro-organisationnel, qui est ensuite concrétisé et mis en pratique au niveau micro-organisationnel (Brechet, 1997) – (« le management global des ressources humaines multiculturelles consiste en performance [dont] la stratégie opérationnelle se prépare sur une base locale<sup>13</sup> ». Loin d'être une structure fonctionnelle<sup>14</sup>, la société Prométhée représente une grande flexibilité de management, ce qui pourrait d'ailleurs expliquer sa réussite de gestion.

L'entreprise est effectivement un exemple de management britannique. Selon R. Calori et P. De Woot (1994), le style de management britannique est souvent cité comme exception, à mi-chemin entre le management américain et européen. Fortement caractérisé par le libéralisme, ce management préfère les relations plus directes et pragmatiques entre les personnes en montrant parfois de l'aversion pour les procédures formelles (Calori, Osterrieth, 2002). Chez Prométhée, cela se traduit, par exemple, par la structure organisationnelle de l'entreprise qui semble être proche de « l'adhocratie » (Mintzberg, 1982).

Ce type de structure, par sa flexibilité d'organisation et de coordination semble créer les conditions favorables pour le management du personnel multiculturel. Il facilite notamment l'implantation des procédures de management comme l'organisation du travail (« smart working ») citée auparavant. Il permet aussi la gestion des équipes par le type de management « ajustement mutuel » qui rapproche le manager des membres de son équipe pour que celui-ci connaisse mieux les acteurs qu'il supervise. L'étude de cinq équipes multiculturelles chez Prométhée montre ainsi que la gestion des équipes se fait soit par le management participatif (le Directeur associe ses collaborateurs au pilotage du groupe) soit par l'intermédiaire des

---

<sup>12</sup> Voir Ph. d'Iribarne (2004), « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique », *Management International*, Publications CETAI, HEC Montréal, vol. 8, p. 11-19.

<sup>13</sup> Pour transmettre cette politique globale au niveau des agences, le service central de Londres regroupe les directeurs locaux plusieurs fois par mois en réunion sous forme de téléconférences.

<sup>14</sup> Bien que le siège apparaisse ici comme centre de l'autorité et des décisions.

chefs d'équipes qui jouent le rôle des coordinateurs d'équipes (ceux-ci sont plus proches de leurs collègues et n'ont pas de pouvoir de décision comme les managers).

On peut noter toutefois des variantes selon les Directeurs : par exemple entre M. Jacques, Directeur commercial, qui ne pratique que le management participatif pour qui le relationnel avec ses collaborateurs est d'une très grande importance (celui-ci voyage en permanence pour rencontrer ses collaborateurs), d'une part, et M. François, Directeur en marketing, qui dirige uniquement par les moyens de télécommunications, d'autre part. Le management par « l'ajustement mutuel » semble aussi favoriser la façon d'anticiper les événements et les actions à entreprendre dans les équipes. Du côté des acteurs, ce type de management facilite leur insertion et intégration dans la structure et dans le groupe (« *Tout dépend de M. Jacques à Luxembourg, il est chaleureux. Le manager est important dans cette équipe* », Mme Martin, vendeuse commerciale, de nationalité française).

Or, si cette configuration permet d'intégrer une politique et des pratiques efficaces de management adaptées au personnel multiculturel, elle correspond aussi à l'environnement complexe et dynamique dans lequel évolue l'entreprise (société d'information, notamment financière). T. Burns et G. Stalker (1961) ont été les premiers à mettre en évidence la relation entre structure de l'entreprise et degré de stabilité de son environnement. On peut dire enfin que ce type de structure est le résultat de plusieurs facteurs particuliers en rapport avec l'activité de l'entreprise, avec son histoire (à l'origine une société d'information dont le personnel était uniquement formé de journalistes) et avec sa géographie.

### **3.2. Le rôle de la culture d'entreprise**

Bien que la flexibilité organisationnelle caractérise le management des ressources humaines dans l'entreprise, la politique générale et les pratiques mises en oeuvre démontrent que la direction mène une politique sciemment construite. Celle-ci vise à rassembler le personnel autour des mêmes valeurs et d'une culture commune à tous. Tous les outils de management (recrutement, formation/coaching, gestion des conflits) contribuent à promouvoir une culture d'entreprise dans laquelle tous les acteurs peuvent se reconnaître. Reconnaisable à travers les interactions, qui montrent d'ailleurs un faible impact des situations conflictuelles ou stéréotypées, cette culture d'entreprise est « fondée sur la bonne volonté qui parvient à surmonter les réactions affectives qui sont humaines » (Demorgon, 2002). L'enquête auprès des acteurs a effectivement prouvé le rejet des différences culturelles nationales, partagé presque de façon unanime. Pour les acteurs de Prométhée, il est important de connaître l'autre d'abord par sa personnalité, son caractère, qui passe avant sa culture nationale.

Nous pensons comme J.-F. Chanlat (1995 ; 2005) et Ph. d'Iribarne (2004) que l'apport de l'anthropologie, par conséquent ici de l'idéologie conception universaliste de l'individu, est important pour le management du personnel multiculturel. Car, cette théorie part de l'individu, dans son sens anthropologique (considérant que l'espèce humaine est définie par des caractéristiques communes d'origine biologique), pour rassembler les acteurs malgré leurs différences culturelles. En d'autres termes, comme le note E. T. Hall (1971), cette théorie donne d'abord « une base physiologique universelle de l'homme, à laquelle la culture confère ensuite une structure et signification ».

Le but de cette politique des ressources humaines est d'obtenir un maximum de performance par la promotion de ce comportement en commun. Elle cherche à le faire par le respect des cultures qu'elle veut intégrer dans le système<sup>15</sup>. Celle-ci est transmise au personnel par le moyen de l'apprentissage organisationnel, notamment par le moyen du groupe, qui joue à la fois le rôle d'identification, d'apprentissage et de contrôle. L'enquête menée auprès des acteurs de Prométhée montre que le multiculturel devient ainsi une source de motivation au travail, qui elle, contribue favorablement à la performance. Autrement dit, dès l'instant où, l'on respecte toutes les cultures et on les intègre dans le système, la culture n'est plus un frein mais un accélérateur de la performance.

L'examen du cadre d'application des outils de management chez Prométhée montre que l'on est en présence d'un management britannique fortement caractérisé par sa flexibilité qui semble offrir pour l'entreprise un atout pour le management du personnel multiculturel. Quels sont les enseignements qu'on peut tirer de cet exemple de management ? Il est question d'examiner cette question sous deux aspects : l'importance du degré d'intervention de la DRH typique à Prométhée et la particularité de ce modèle de management.

## **4. Les enseignements du modèle Prométhée**

### ***4.1. L'importance du degré d'intervention de la DRH***

L'exemple de Prométhée montre que la réussite du management du personnel multiculturel n'est pas dû au hasard, mais il est plutôt question du degré d'intervention de la DRH. Comme dans le cas présent, celle-ci se déploie sur plusieurs plans : au niveau organisationnel – rapprochement du personnel par l'organisation du travail ; sur le plan de la gestion du personnel – pratiques visant à apprendre à travailler avec autrui ; et enfin au niveau de la construction d'une culture d'entreprise commune – rassemblement des différences par une identité commune. Les chercheurs P. Dass et B. Parker (1999) constatent d'ailleurs qu'il n'existe pas de modèle unique de gestion ou de solution exceptionnelle pour le management de la diversité. Plusieurs facteurs contribuent au management, comme chez Prométhée, la configuration structurelle ainsi que les attitudes managériales, qui sont donc fortement liées à la personnalité du manager en question. Par rapport au personnel « monoculturel », le management du personnel multiculturel demande encore plus d'empathie et d'ouverture envers autrui, ainsi que des compétences particulières, notamment linguistiques, de la part des managers.

Or, encore ici, il faudra préciser que ce qui fonctionne dans le cas de Prométhée ne produit pas les mêmes effets dans une autre entreprise. Car, par exemple, selon M. Maznevski et M. Peterson (1997), ce type de configuration est sujet aux problèmes culturels dans l'entreprise. Les chercheurs américains préconisent que seules les organisations très procédurales et réglementées au niveau comportemental, qui ne présentent ni d'incertitudes ni d'ambiguïtés, garantissent un bon fonctionnement pour le management du personnel multiculturel. De même, pour P. Dass et B. Parker (1999), ce type de configuration est généralement dominant lorsque les managers considèrent la diversité comme une question marginale. Il représente « le niveau le plus bas » pour l'insertion de la diversité dans l'entreprise.

---

<sup>15</sup> Rappelons que pour N. Adler (1983), il s'agit d'une organisation qui reconnaît positivement la diversité culturelle et ses effets dans l'entreprise (*synergistic organization*).

On est alors amené à se demander comment transférer un modèle de management qui fonctionnerait dans une autre entreprise ? Les « meilleures pratiques » sont-elles transférables ?

#### **4.2. La particularité de chaque modèle de management**

Plusieurs auteurs, parmi lesquels J.-P. Bouilloud (1995) pensent qu'il est impossible d'établir des lois en matière de gestion. En revanche, ce que l'on peut chercher à faire, c'est établir la compréhension d'une situation donnée, à en trouver la logique et le mode de fonctionnement. Ainsi, par exemple, pour N. Adler, il faut considérer chaque situation particulière séparément dans son contexte culturel : depuis la description de la situation de départ (*situation description*), lui donner une explication liée à son contexte culturel (*cultural interpretation*) et seulement avec l'appui de ces éléments, il est possible de créer de la coopération culturelle (*cultural creativity*).

La particularité de chaque situation de management nous semble être ici le facteur essentiel. Dans cette approche Emic<sup>16</sup>, qui se traduit par la particularité de chaque organisation, on s'intéresse aux caractéristiques intrinsèques de l'entreprise liées à son histoire, culture (entreprise, région, pays, etc.), production, puis à celles liées à ses environnements différents (socio-économique, sociopolitique, concurrentiel, etc.). Car, comme par exemple chez Prométhée, il s'agit non seulement d'une « situation Prométhée » particulière mais aussi à l'intérieur de celle-ci de plusieurs situations particulières liées aux équipes multiculturelles différentes (composées de nationalités et d'identités culturelles différentes, qui fonctionnent différemment soit en équipe « traditionnelle » soit en réseau). La compréhension de ces situations particulières implique une étude et une analyse de la problématique et des fondements des logiques des interactions inter et intra-groupe, particulièrement sous l'angle d'approche psychosociologique, sans oublier la dimension culturelle qui rend la réalité environnante extrêmement complexe (voir notamment les résultats du symposium de Claremont 1997<sup>17</sup>).

La société Prométhée représente ainsi une situation de management britannique dans laquelle les caractéristiques nationales restent fortes (nous avons observé par exemple les difficultés des employés allemands à s'adapter à la flexibilité de l'organisation du travail de l'entreprise, notamment à l'espace du travail « open space »). Le succès du modèle est aussi relatif au produit de l'entreprise représentatif d'un secteur particulier (information et solutions technologiques) qui évolue dans un environnement à la fois complexe et dynamique. Les parties du modèle font un tout qui fonctionne dans son environnement particulier. Il semble alors difficile de transférer ce modèle entier à une autre entreprise. Par contre, il serait peut-être possible de transposer des outils séparés qui font le succès du modèle, comme ici la culture d'entreprise, qui se caractérise par son universalité, et de l'intégrer à une nouvelle situation de management particulier.

---

<sup>16</sup> Ce type d'approche cherche à appréhender les caractéristiques culturelles spécifiques à une organisation et à ses membres, contrairement à une approche Etic qui cherche à repérer les éléments de portée universelle des organisations étudiées.

<sup>17</sup> Granrose C., Oskamp S. (1997), op. cit.

## Conclusion

L'objectif de notre étude était de comprendre comment on peut gérer aujourd'hui des équipes multiculturelles dans une organisation internationale. Nous avons choisi d'observer le management du personnel multiculturel travaillant en équipes sous trois angles : premièrement, à travers le fonctionnement des équipes, ce qui nous a conduit à étudier l'organisation elle-même et sa configuration structurelle pour pouvoir enfin déterminer le rôle du manager au sein des équipes, et aussi pour pouvoir caractériser le cadre de travail dans lequel s'inscrivent les comportements d'acteur – structure de type « adhocratie » (Mintzberg), dans laquelle le principal mécanisme de coordination est l'ajustement mutuel.

Deuxièmement, nous avons voulu comprendre le rôle des interactions et des relations sociales entre les acteurs au sein de ces équipes, et voir comment la variable culture influence ces relations. Pour ce faire, il a été choisi d'observer les échanges, d'une part, et les conflits, d'autre part. Les résultats de cette deuxième phase ont révélé les rapports sociaux différents selon le type d'équipe en question (E1, équipe équilibrée et stable ; E2 et E5, équipes mobiles ; E3 et E4, équipes en réseau). L'étude des interactions, qui a aussi porté sur la perception du multiculturel et ses conséquences au sein des équipes, nous a permis de constater une orientation « universaliste » chez les acteurs. Cette attitude commune semble éviter les divisions entre les cultures nationales dans l'entreprise. Par ailleurs, notre étude a confirmé la validité de notre modèle d'analyse proposé pour ce cas. Nous souhaitons toutefois l'élargir et y rajouter une nouvelle composante, celle de l'identité de l'individu à laquelle on a associé les entités : culture nationale, culture d'entreprise et celle du métier. Il reste à voir maintenant, si on peut généraliser les conclusions de la recherche pour l'ensemble de l'entreprise au niveau mondial. Car, une des limites de notre enquête, est que celle-ci se situe uniquement en Europe. Les résultats sont-ils susceptibles de changer si l'on inclut dans l'enquête l'Asie et le Moyen Orient, par exemple ? Ou bien, pourrait-on conclure comme dans le cas présent que la DRH, par ses outils de management, par exemple, le recrutement, sélectionne un profil type de personnel capable de s'adapter aux besoins et au changement.

## Bibliographie

- ADLER N. (1983), "Organizational Development in a Multicultural Environment", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 19, n°3, p. 349-365
- ADLER N. (1986), *International Dimensions of Organizational behavior*, PWS-Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts
- BARMEYER C., MAYRHOFER U. (2002), « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Gérer et comprendre*, n° 70, p. 24-33
- BARTEL RADIC A. (2002), *L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle*, Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès France de Grenoble
- BIVENS K., LOWELL E. (1966), *Joint ventures with foreign partners*, New York, The Conference Board
- BOLLINGER D., HOFSTEDE G. (1987), *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, éditions d'Organisation
- BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1987), *Les économies de la grandeur*, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, n° 31, PUF
- BOUILLOUD J.-P. (1995), « La gestion science ou technique ? », *Sciences humaines*, n° 46
- BRECHET J.-P. (1997), « Les structures : leur importance, leur inertie, leur flexibilité », *Cahiers 1997*, Laboratoire en sciences de gestion de l'Université de Nantes, p.17-31
- BURNS T., STALKER G. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock
- CALLON M., LATOUR B., (sous la dir.), (1990), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte
- CALORI R., DE WOOT P. (1994), *An European Management Model Beyond Diversity*, London, Prentice-Hall
- CALORI R., OSTERRIETH M. (2002), « L'unité dans la diversité : les chemins du management européen », in DUPRIEZ P., SIMONS S., *La résistance culturelle*, Bruxelles, éd. De Boeck, 2<sup>ème</sup> éd., p. 317-334
- CHANLAT J.-F. (2005), « Le manager européen à l'écoute de la culture », in KALIKA M., *Management européen et mondialisation*, Dunod, p. 13-42
- CHANLAT J.-F. (1995), « Pour une anthropologie des organisations », *Sciences humaines*, p. 40-43
- CHEVRIER S. (2000), *Le management des équipes interculturelles*, PUF
- COX T. H., BLAKE S. (1991), "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *Academy of Management Journal*, vol. 5, n°3, p. 45-56
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, éd. du Seuil
- CUCHE D. (1996), *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte
- DASS P., PARKER B. (1999), "Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning", *Academy of Management Executive*, vol. 13, n°2, p. 68-80
- DENOUX P. (1994), « L'identité interculturelle », *Bulletin de psychologie*, 419, p. 264-270

- DE LEERSNYDER J.-M. (2002), Préface in DUPRIEZ P. ET SIMONS S. *La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck
- DEMORGON J. (2002), *L'histoire interculturelle des sociétés*, éd. Economica, 2<sup>ème</sup> éd.
- D'IRIBARNE Ph. (2004), « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique », *Management International*, Publications CETAI, HEC Montréal, vol. 8, n°3, p. 11-19
- D'IRIBARNE Ph. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, éd. du Seuil
- DUPRIEZ P. ET SIMONS S. (2002), *La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck
- FAVIER M. (2005), « Les systèmes d'information : la virtualisation du travail et la confiance », in KALIKA M., *Management européen et mondialisation*, Paris, DUNOD, p. 118-138
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, New York, Prentice Hall
- GRANROSE C. S., OSKAMP S. (1997), *Cross-Cultural Work Groups*, The Claremont Symposium on Applied Social Psychology, SAGE Publications, Inc.
- GUERRAOUIZ., TROADEC B. (2000), *Psychologie interculturelle*, Armand Colin
- HALL E. T. (1971), *La dimension cachée*, Paris, éd. du Seuil
- HAYERS I. P., KAUR P. (1997), "Managing diversity in transnational project teams. A tentative model and case study", *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, vol. 12, p. 95-113
- KARJALAINEN H. (2007), « Etude de Cas Prométhée : une entreprise multiculturelle », La Centrale de Cas et de Médias Pédagogique, CCMP, Paris
- KARJALAINEN H. (2006), *Le management des équipes multiculturelles*, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine de Metz, IAE de Metz et Université de Trèves
- KILLING J. (1983), *Strategies for joint ventures success*, Londres, Croom Helm
- KUMAR K., MICHAELSEN L. K., WATSON W. E. (1993), "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n°3, p. 590-600
- MALINOWSKI B. (1968), *Une théorie scientifique de la culture*, Paris, Seuil, « Points »
- MAZNEVSKI M., PETERSON M. (1997), "Societal Values, Social Interpretation, and Multinational Teams", in GRANROSE C. S., OSKAMP S., (sous la direction), *Cross-Cultural Work Groups*, The Claremont Symposium on Applied Social Psychology, SAGE Publications, Inc.
- MILES B., HUBERMAN A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, éd. De Boeck
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, éd. d'Organisation
- PARSONS T. (1937), *The structure of social action*, New York, Free Press
- PESQUEUX Y. (2004), « Culture nationale, valeurs et références ultimes », *Management International*, Publications CETAI, HEC Montréal, vol. 8, n°3, p. 1-9

PLANE J.-M. (1999), « Considérations sur l'approche ethnométhodologique des organisations », *Revue française de gestion*, p. 44-53

SCHEIN E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass

SHENKAR O., ZEIRA Y. (1992), "Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures", *Journal of international business studies*, 23, p. 55-75.

THEVENET M. ET VACHETTE J.-L. (1992), *Culture et comportements*, coll. Ressources Humaines, Paris, Vuib

USUNIER J.-C. (1992), *Commerce entre cultures. Une approche culturelle de marketing international*, t. I, Paris, PUF